

JULIO 2020

COMUNICAR LO QUE NOS UNE

FERRAN RAMON-CORTÉS

Oriol trabajaba en una gran multinacional de publicidad. Era un creativo brillante. Siempre tenía una idea nueva para un anuncio, una propuesta sorprendente, y lograba desencallar procesos creativos estancados. Trabajaba bajo las órdenes de Fran, un exigente Director creativo. Una mañana, tras cinco años de carrera en la agencia le comunicó a Fran que se iba.

Fran intentó disuadirlo por todos los medios. Le ofreció un aumento de sueldo, asistir a los festivales creativos... nada funcionó. Oriol estaba determinado a marchar.

Advertido de la situación, el presidente de la Agencia lo invitó a un desayuno y le dijo:

- *Eres un creativo brillante, las mejores campañas de la agencia llevan tu sello. Y estás detrás de todas las campañas que nos han premiado. Eres un puntal creativo de la agencia. Ya me ha dicho Fran que no podré hacerte cambiar de opinión, pero dime: ¿Por qué has tomado la decisión de irte?*

La respuesta de Oriol fue clara y contundente:

- *Porque todo esto, en cinco años dejándome la piel, nunca nadie me lo ha dicho.*

- *¡Lo sabes perfectamente! -Se defendió el presidente.*
- *Probablemente lo podía intuir, pero necesitaba también oírlo.*

Estamos acostumbrados a decir a los demás todo lo que hacen mal o no nos gusta, pero pocas veces les decimos lo que hacen bien o lo que sí nos gusta. Comunicamos casi siempre lo que nos separa, pero casi nunca lo que nos une. Y lo cierto es que esta falta de reconocimiento combinado con un exceso de crítica nos acaba afectando. Daña nuestra autoestima (cuando a uno le recuerdan cada día lo mal que hace las cosas se lo acaba creyendo), y daña también inevitablemente nuestras relaciones.

NUESTRA “CUENTA CORRIENTE EMOCIONAL”

Stephen Covey sugiere la metáfora de la “cuenta corriente emocional” para entender cómo se construye (o se destruye) la confianza entre dos personas. Explica que funciona como una cuenta bancaria: si hago “ingresos” (soy amable, honesto, me comunico positivamente y mantengo mis compromisos) voy llenando la cuenta. Pero si hago “reintegros” (soy irrespetuoso, traiciono la confianza, critico, juzgo, lanzo reproches y falto a mis compromisos) la cuenta se vacía. Cuando los “reintegros” superan a los “ingresos”, la cuenta está en números rojos, y la confianza se pierde.

Además es importante saber que en esta particular “cuenta corriente” la relación entre “ingresos” y “reintegros” no es paritaria, porque somos mucho más sensibles a los “reintegros” que a los “ingresos”. Hay “reintegros” que afectan tanto a la confianza, que necesitarán de muchos “ingresos” para compensarse. Es otro autor, James Hunter, quien nos revela la proporción: por cada “reintegro” hacen falta cuatro “ingresos” para equilibrar la cuenta. Una relación, como mínimo, de 4 a 1 para mantener un buen saldo. Un reproche no se compensa con un reconocimiento. La relación de 1 a 1 nos sitúa con la “cuenta corriente emocional” se queda al descubierto.



CUENTAS EN NÚMEROS ROJOS

Desde que leí esta metáfora de Covey, quise fijarme en lo que ocurría a mi alrededor, tanto en el trabajo como fuera de él. ¿Cuál era la proporción entre reconocimiento y crítica?, ¿se acercaba a la mínima relación de 4 reconocimientos por crítica que según James Hunter equilibraría la cuenta?. En mi observación no encontré ni un solo caso en que se llegase a la proporción de 4 a 1. Ni por supuesto ninguno en el que los halagos ganaran. Pude leer posteriormente, que en el contexto empresarial occidental, la relación es cercana a 1 a 10, es decir un reconocimiento por diez críticas. Cuentas corrientes en flagrantes números rojos.

Puede que no sea así en todos los casos, pero lo que es seguro es que estamos muy lejos de un balance sano. Un balance que nos permita mantener un saldo suficiente como para compensar “reintegros inevitables” (críticas que necesitamos hacer en determinadas ocasiones) o “reintegros accidentales”, (reproches que hacemos a diario sin ni siquiera darnos cuenta).

¿Y por qué actuamos así? No creo que el criticar más que reconocer sea una actitud consciente. Porque no creo que nadie de nosotros tenga como objetivo debilitar sus relaciones o “minar la moral” al prójimo. Creo que así como no dejamos de fijarnos en los fallos de los demás y comunicárselos, (con la loable intención de que rectifiquen), lo que nos funciona simplemente lo damos por supuesto. Esto hace que nunca dejemos de decir a los demás lo que no nos gusta, pero raramente compartamos con ellos lo que si nos gusta. No somos conscientes, pero lo obviamos. No dejamos los reconocimientos por el camino. Pensamos que lo que nos gusta de los demás “ya lo saben”, y la realidad es que no siempre es así. Y aún siéndolo, además de saberlo quieren también oírlo.

Deberíamos hacer más ingresos en la cuenta, no dejar de decirnos las cosas que nos gustan entre nosotros, no dejar ningún reconocimiento por dar. Y por supuesto ahorrarnos algunos reproches.

VIRTUDES Y DEFECTOS: RASGOS EMPAREJADOS

Para tomar la senda de comunicar lo que nos une, puede ayudarnos el recordar que rasgos de eficacia y rasgos de ineficacia van siempre emparejados: son las dos caras de una misma moneda. Así, una persona que es sensible, será también con toda probabilidad una persona susceptible. No hay sensibilidad sin una cierta susceptibilidad, como no se puede ser susceptible si uno no es sensible.

Conociendo esta dualidad de las cualidades, ante una persona susceptible podemos hacer dos cosas: Criticar permanentemente su susceptibilidad, y hacer continuos “reintegros” en nuestra cuenta de confianza, o descubrir su sensibilidad. Si la valoramos y se lo comunicamos, podemos hacer un importante “ingreso” en la cuenta.

Además del refuerzo que supone para nuestra relación, esta segunda opción tiene un efecto sobre la persona: Cuanto más valoramos la cara de una cualidad, menos importancia tiene la cruz. La acabamos aceptando como parte integrante de la personalidad única e irrepetible del otro, como reverso de la moneda de esta virtud a la que no renunciaríamos por nada del mundo, con lo cual cada día se hace menos visible. La cruz de una cualidad se desvanece ensalzando la cara. Reforzar las virtudes es la mejor manera de vencer los defectos.

SER EXPLÍCITOS CON LOS HALAGOS

A menudo nos cuesta decir a los demás lo que nos gusta de ellos. Lo que están haciendo bien. Lo que más valoramos. Y lo cierto es nos cuesta hacerlo, o cuando lo hacemos lo expresamos de forma general, hasta velada.

Algo tan importante para nuestra motivación no podemos dejarlo implícito. No es suficiente con que se sobreentienda. Debemos ser explícitos con los halagos. Tan explícitos al menos como somos con la crítica. Y en mucha mayor proporción si queremos que sirvan de motivación. Pensar que “el otro ya lo sabe” es una mala excusa. Muchas veces no lo hacemos porque nos incomoda. Pero ahorrarnos los halagos es en cualquier relación una mala estrategia.



Ser explícito con los halagos no siempre significa transmitirlos verbalmente. Hay muchas maneras de hacer llegar al otro un reconocimiento. Hay muchos detalles, muchos gestos que no pasarán desapercibidos. Y que a veces son más claros y más explícitos que las palabras. Los halagos no siempre hace falta decirlos, pero sí comunicarlos.

SABER RECIBIR HALAGOS

A veces es a nosotros a quienes nos incomoda que nos reconozcan algo o que nos comuniquen cosas positivas. Nos incomoda a pesar de sentir que en el fondo los merecemos. Lo cierto es que la forma en que aceptamos los halagos dice mucho de nuestra seguridad y de nuestra autoestima. Es bueno saber recibir los halagos, y “saborearlos” debidamente. Si son cosas que ya sabemos de nosotros mismos, nos dan energía y vemos confirmadas nuestras virtudes. Si nos descubren habilidades nuevas... nos ayudan a crecer y a conocernos mejor.

Hemos de aprender a recibir halagos, y una buena manera de hacerlo es empezar por recibir nuestros propios halagos. Si nos incomoda lo que nosotros mismos nos digamos, seguro que nos costará mucho más aceptar los halagos que vengan de fuera.

Se da la circunstancia de que conozco bien Fran, el ex Director Creativo de Oriol. Sé que no se prodiga en halagos. Más bien le cuesta hacer reconocimientos. Y que en cambio no suele ahorrarse los reproches. Pero sé también que no lo hace en absoluto con mala intención. Valora a su gente y agradece su trabajo. Conoce sus virtudes y las aprecia. Pero le cuesta mucho decírselo. Es de los que piensan que efectivamente “ya lo saben”, que “estas cosas se notan”, y que los reproches no son personales. Son sólo para mejorar el trabajo. Espero que la marcha de Oriol le haya ayudado a cambiar su comunicación con su equipo. A ser más explícito y no ahorrarse ni un reconocimiento. Y a tener menos presentes los reproches. Sólo así podrá empezar a cargar los saldos de las “cuentas corrientes emocionales”, y a salir de los flagrantes números rojos.